

# Wissensmanagement als kreativer Teamprozess: (Er-)Finden von KM-Aktionen im Bereich „Project Management Services (PRMS)“ der Atraxis

Dr. Hans-Peter Korn

<http://www.korn.ch>

**Wissenmanagement (WM) hat einen Reifegrad erreicht, der es sowohl für einzelne Organisationseinheiten von Grossfirmen als auch für KMUs gezielt einsetzbar macht - und das mit begrenztem Aufwand bei gleichzeitig hohem Nutzen!**

**Diese Fallstudie zeigt, wie und mit welchem geringem Aufwand eine einzelne Organisationseinheit eines grossen IT-Dienstleisters auf taktischer Ebene mit gezielten Aktionen in ausgewählten Schlüsselbereichen nachhaltige Verbesserungen des Wissensflusses schaffen kann - ohne dass vorher eine unternehmensweite "Wissensmanagement-Policy" implementiert werden muss.**

Die **Erfolgsfaktoren** dafür waren:

- **pragmatischer Ansatz** mit Fokus auf einzelne realistische Schritte
- **keine „Gesamtlösung“ und „Gesamtkonzeption“ als Voraussetzung gefordert**  
→ keine „abgehobenen“ Diskussionen und „Religionsstreits“
- **permanenter Einbezug aller Interessierten**, und rasche Delegation von Aktionen und Verantwortung an die jeweilige operative Ebene
- der für die Organisationseinheit **verantwortlicher Manager stand voll dahinter** und zeigte das immer wieder
- der Erfolg der WM-Aktionen war **Teil der Jahresziele** dieses Managers
- **Budget** (1% des Personalkapazität der Organisationseinheit) war dafür **bewilligt**

"Wissensmanagement ist eines der heutigen Zauberwörter. Der Ausdruck ist nicht nur schlecht gewählt, sondern er ist Ergebnis zahlreicher Missverständnisse. Niemand kann Wissen managen", schrieb kürzlich Prof. Fredmund Malik (ALPHA. 26.01.2002; [http://www.alpha-online.ch/archiv/texte/show\\_artikel.cfm?id=2121](http://www.alpha-online.ch/archiv/texte/show_artikel.cfm?id=2121) ). Und weiter: "Welche Rolle spielt der Mensch, der mit Wissen arbeitet, der Wissens- oder Kopfarbeiter? Diesen kann und muss man managen; dort liegt der Schlüssel zu vernünftig verstandenem «Wissens»-Management«."

Und genau hier - beim Menschen - liegt das "Erfolgsrezept" dieser Fallstudie: Von Beginn an war das (Er-)Finden und Umsetzen von WM-Aktionen als Teamprozess und unter Einbezug aller Betroffener konzipiert. Dieser Teamprozess selbst war bereits ein wesentlicher Teil des "Wissensmanagements" dieser Organisationseinheit innerhalb der Atraxis.

## GLIEDERUNG DIESES AUFSATZES:

### **BASIS:**

**Rahmenbedingungen und Gesamtübersicht**  
**"Wissen" ist das, was im Kopf ist**

### **DAS PROJEKT:**

**Vorgehensübersicht**  
**Vorgehen und Methode im Detail**  
**Reflexion des Arbeitsprozesses**  
**Beurteilung / Bewertung des Projektes**

## **BASIS:**

### **Rahmenbedingungen und Gesamtübersicht**

Die "Atraxis" war bis Dezember 2001 der "IT Service- und Solution Provider" der SAir Group und vieler anderer Firmen der Branche "Airline related Industries". Im Dezember wurde die Atraxis mit rund der Hälfte der Atraxis-Mitarbeiter (Stand August 2001) von der EDS ("the world's leading provider of IT services to the airline industry") übernommen.

Die "Project Management Services (PRMS)" der Atraxis bestanden vor dieser Übernahme aus 40 Projektleitern, welche bedeutende IT-Projekte der Atraxis mit einem Gesamtbudget von über 80 MCHF managten. PRMS sollte - gemäss Strategie Feb 2001 - bis Ende 2003 auf 99 Projektleiter wachsen, 1/3 davon ausserhalb der Schweiz.

Zusätzlich waren in der Atraxis ausserhalb PRMS etwa 100 Personen als Projektleiter tätig.

Im Dez. 2000 entstand das Bedürfnis, das WM im PRMS massiv zu verstärken - in Ergänzung zu den bereits vorhandenen Massnahmen. Damals bereits vorhanden waren:

- Ein umfassendes Schulungsangebot zur Projektmanagement Methodik samt vollständiger online-Dokumentation dazu
- Ein "Project Leader Development Program"
- Etwa 7 mal pro Jahr ein "Projektleiterforum" mit Präsentationen und Diskussionen

Für ein spezielles KM-Projekt gab es Handlungsbedarf weil

- die Projektleiter des PRMS vor allem - auch örtlich - in "ihren" Projekten arbeiteten und zwischen Ihnen wenig Austausch erfolgte. das erschwerte das Teilen von „lessons learnt“ und das spontane Einholen von Ideen und Tipps bei Schwierigkeiten im eigenen Projekt.
- der Personalbestand des PRMS innert zwei Jahren sich verdoppeln sollte
- der Leiter der PRMS einen gemeinsamen „spirit of understanding how we want to manage projects“ entstehen lassen wollte
- der Leiter der PRMS das vorhandene für Projektleitungsaufgaben relevante Wissen nach aussen besser sichtbar machen wollte.

Nach einer von mir Ende Dezember 2000 mit Unterstützung des Leiters der PRMS initiierten Sensibilisierungsphase konnte das Projekt im März 2001 mit einem gesicherten Budget von rund 80 Personentagen gestartet werden.

Wichtig bei diesem Projekt waren mir vor allem die "ko-kreativen" Prozesse im Projektteam. Also nicht bloss die Ergebnisse "an sich" waren mir wichtig sondern der gemeinsame Weg zu diesen Ergebnissen und das dabei aufgebaute gemeinsame implizite Verständnis.

Bereits sechs Monate später waren erste zentrale Resultate sichtbar:

- Für alle Projektleiter offenes "debriefing" eines Projekts um gemeinsam aus Erfahrungen zu lernen
- Entscheid plus Abwicklungsregeln, wonach fünf Prozent der produktiven Zeit aller Projektleiter für das Vorbereiten von Beiträgen für "Wissens-Events" und Wissens-Zirkel" verfügbar sind
- "Facilitator"-Rolle für WM definiert und besetzt
- Konzept ("Work Package Description") für "Wissens-Events" und Wissens-Zirkel" verabschiedet

Bis zu diesem Zeitpunkt - September 2001 - wurde 1/3 des Budget für all das investiert.

Dann jedoch musste das Projekt mitten in der begonnenen Umsetzungsphase auf Grund der Ereignisse in der SAir Group gestoppt werden.

Im Dezember 2001 wurde die Atraxis von der EDS übernommen. Der Bereich "Project Management Services" wurde aufgelöst. Allen Mitarbeitenden der PRMS wurde gekündigt. Deren Wissen jedoch bleibt in ihren Köpfen erhalten - zum Nutzen anderer Unternehmen.

Welches Interesse die EDS hat, die in diesem WM-Projekt der Atraxis gemachten Erfahrungen und Ergebnisse zu nutzen kann ich im Moment nicht sagen. Ich bin daran, die dazu nötigen Kontakte zu knüpfen.

## "Wissen" ist das, was im Kopf ist

Wenn von "Wissensmanagement" geredet wird - was wird denn da überhaupt "gemanagt"?

Ist es das "Wissen" als Objekt oder sind es die Prozesse zur Vermehrung, Teilung und Nutzung jenes Wissens, das in den Köpfen der Menschen ist?

Wir haben uns in diesem Projekt darauf verständigt, dass es uns um die Prozesse und um die daran beteiligten Menschen geht.

Wir legten dabei diese Definition von "Wissen" zugrunde:

"Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge." (Probst / Raub / Romhardt, "Wissen managen", Gabler 1999)

Um terminologisch klar zu sein, haben wir deshalb in diesem Projekt "externalisiertes Wissen" konsequent "Information" benannt und Begriffe wie "Wissensdatenbank" oder "Wissensportal" vermieden, hingegen "Wissenszirkel" oder "Wissensbasar" als soziale Begegnungsräume akzeptiert.

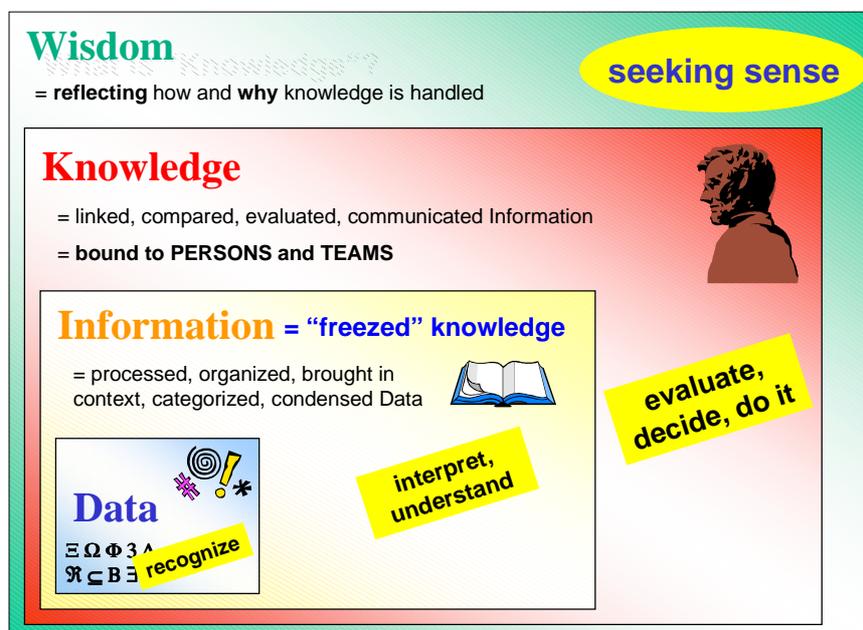


Illustration zu dem von uns gewählten Wissensbegriff

## DAS PROJEKT:

### Vorgehensübersicht:

#### Ende Dez 2000:

##### **Bewusstsein für Wissensmanagement schaffen**

Was ist "Wissen" und "Wissensmanagement"? Was ist der Nutzen von KM? Wie ist das Vorgehen bei einem WM-Projekt? Was ist der Aufwand? Was sind typische Ergebnisse?

Alle 40 Projektleiter der PRMS wurden eingeladen, 20 waren an diesem zweistündigen Seminar anwesend. Am Ende wurden Fragebögen für eine Individuelle Wissensmanagement-Diagnose verteilt.

→ 5 Pers.tage

#### Jan. 2001:

##### **Individuelle Wissensmanagement-Diagnose**

Elf Personen füllten den Fragebogen aus. Sie benötigten dazu je etwa 45 Minuten. (Verwendet wurde der Fragebogen aus dem Buch "Wissensmanagement" von Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams; Financial Times 2002 in der englischen Originalversion).

→ 1 Pers.tag

#### Ende Jan. 2001:

##### **Reflexion der Diagnose und Auswahl der kritischen WM-Prozess-Schritte**

Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams unterscheiden folgende WM-Prozess-Schritte:

###### *Taktische Ebene:*

- Beschaffen von Wissen
- Nutzen von Wissen
- Lernen
- Einen Beitrag leisten

###### *Strategische Ebene:*

- Beurteilen (Assessment) von Wissen
- Aufbauen und Pflegen von WM-Prozessen
- Aussondern strategisch nicht (mehr) nötigen Wissens

Der Fragebogen erlaubt es, die "Güte" dieser Schritte in einem Unternehmen zu beurteilen.

In einem zweistündigen Workshop wurden die Einschätzungen der antwortenden Personen zusammengetragen, reflektiert und es wurden "Einen Beitrag leisten" und "Beurteilen (Assessment) von Wissen" zur Weiterbehandlung ausgewählt.

→ 3 Pers.tage

#### März 2001:

##### **"Project Brief" und Budget genehmigt**

Auf der Basis dieser zwei gewählten Schritte erfolgte die Projektdefinition.

→ 3 Pers.tage

#### Juni 2001:

##### **Workshop zum (Er-)Finden spezifischer und konkreter Aktionen für den Schritt "Einen Beitrag leisten"**

Zehn Personen produzierten in einem eineinhalbtägigen Workshop die Rohfassung von "Work Package Descriptions" der wichtigsten und wirkungsvollsten Aktionen

→ 17 Pers.tage

(incl. Vor- und Nacharbeit)

**Sept. 2001:****Workshop zum (Er-)Finden spezifischer und konkreter Aktionen für den Schritt "Beurteilen (Assessment) von Wissen"**

Geplant war, dass drei Personen in einem eintägigen Workshop die Rohfassung von "Work Package Descriptions" der wichtigsten und wirkungsvollsten Aktionen produzieren. Dies fiel dem "Stop" des Projekts infolge der Ereignisse in der SAir Group zum Opfer.

→ 4 Pers.tage (Plan)

**Juni - Sept (Plan: Dez.) 2001:****Umsetzung der in den Workshops definierten Aktionen**

In parallel laufenden Teilprojekten sollten die Aktionen der "Work-Packages" beider Schritte realisiert werden.

Wie weiter oben bereits erwähnt, musste das Projekt infolge der Ereignisse in der SAir Group im Sept. 2001 gestoppt werden.

Bis Sept. 2001 waren erledigt:

- Offenes "debriefing" von Projekten erstmals durchgeführt
- Entscheid plus Abwicklungsregeln, wonach fünf Prozent der produktiven Zeit aller Projektleiter für das Vorbereiten von Beiträgen für "Wissens-Events" und Wissens-Zirkel" verfügbar sind
- "Facilitator"-Rolle für WM definiert und besetzt
- Konzept ("Work Package Description") für "Wissens-Events" und Wissens-Zirkel" verabschiedet

Dafür bis Sept. 2001 investiert: → 6 Pers.tage

Gemäss Plan für die weiteren Arbeiten bis Ende Dez. 2001 verfügbar: → 41 Pers.tage

-----

**Budget total: 80 Pers.tage**

## Vorgehen und Methode im Detail

### Methodische Grundlage

Es wurde das im Buch "Wissensmanagement" von Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams; Financial Times, deutsche Ausgabe 2002, beschriebene Vorgehen zugrundegelegt. (Im Projekt verwendeten wir die englische Originalausgabe "Knowledge Management Fieldbook", Financial Times, 2000)

Die Autorinnen unterscheiden folgende "Schritte" ("Sections") des Wissensmanagement-Prozesses:

*Taktische Ebene:*

- Beschaffen von Wissen
- Nutzen von Wissen
- Lernen
- Einen Beitrag leisten

*Strategische Ebene:*

- Beurteilen (Assessment) von Wissen
- Aufbauen und Pflegen von WM-Prozessen
- Aussondern strategisch nicht (mehr) nötigen Wissens

(Siehe auch diese Tabelle: [http://www.korn.ch/exchange/KMAP%20Flyer\\_page-2\\_ruth\\_williams.pdf](http://www.korn.ch/exchange/KMAP%20Flyer_page-2_ruth_williams.pdf) In dieser - neueren - Übersicht sind "Aufbauen" und "Pflegen" zwei getrennte Schritte)

Für jeden dieser Schritte geben die Autorinnen eine kurze Einleitung gefolgt von bis zu fünf "Imperativen". Diese "Imperative" sind Gruppen von "Herausforderungen" ("Challenges").

Jede Herausforderung wird kurz beschrieben und mit einem typischen Fallbeispiel aus einer Firma unterlegt. Dann folgt ein Vorschlag für eine Übung ("Think about it"), die man allein oder - besser - als Team bearbeitet. Diese Übung dient dazu, Dringlichkeit und Machbarkeit von Aktionen zu dieser Herausforderung einschätzen und priorisieren zu können.

Das letzte Kapitel pro "Schritt" ist eine Anleitung, pro "Imperativ" konkrete Aktionen zu (er)finden. Einerseits werden dort Aktionen vorgeschlagen, andererseits gibt es Raum, eigene Aktionen zu kreieren.

Zu Beginn des Buches findet sich nach einer kurzen generellen Einführung ins Wissensmanagement ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsumgebung bezüglich der "Reife" der sieben "Schritte".

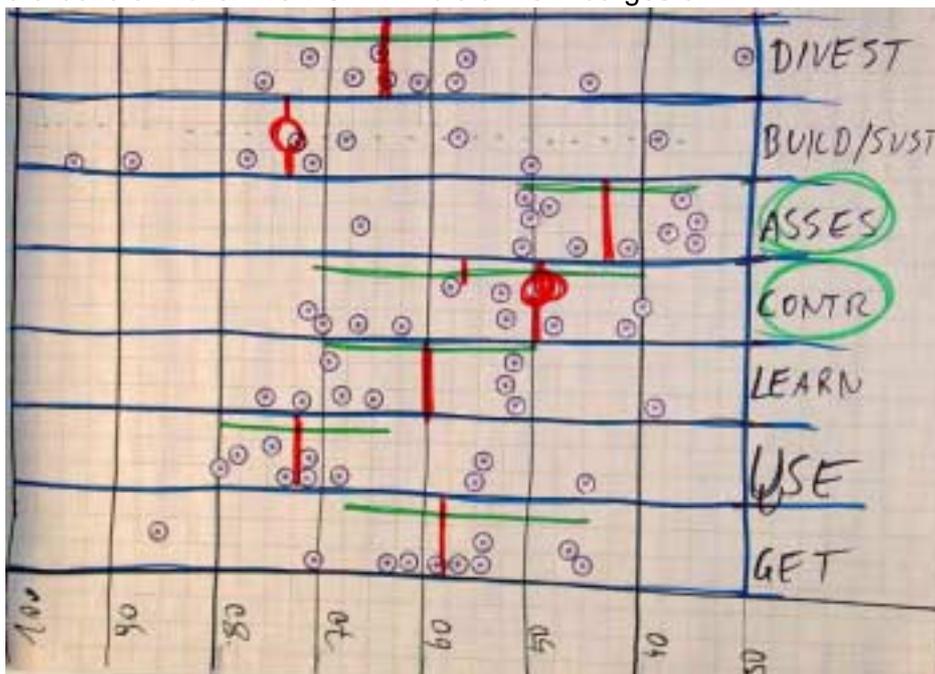
### Knowledge Management Diagnostic (einzeln den Fragebogen ausfüllen)

Die Interessierten hatten einen Monat - über Weihnachten - Zeit, den Fragebogen zu bearbeiten. Zur seriösen Arbeit waren 40 bis 50 Minuten nötig. Alle Mitarbeitenden der PRMS (nicht nur die bei der Präsentation Anwesenden) wurden via Email gebeten, Fragebögen im Sekretariat zu holen. Die Einführungspräsentation stand in der Lotus Notes DB der PRMS zur Verfügung.

### Meeting zur Sammlung und Reflexion der individuellen Diagnosen

Die zehn anwesenden Personen markierten ihre persönlichen Prozentwerte pro WM-Prozess-Schritt mit Klebepunkten auf einem Flipchart.

Bei den Schritten "Einen Beitrag leisten" und "Aufbauen und Pflegen von WM-Prozessen" war die Streuung besonders gross. Für diese zwei Schritte wurden alle Fragen nochmals im Team beantwortet - eine gute Gelegenheit, andere Sichtweisen kennenzulernen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Der im Team erarbeitete Prozentwert ist im Bild als **--○--** dargestellt

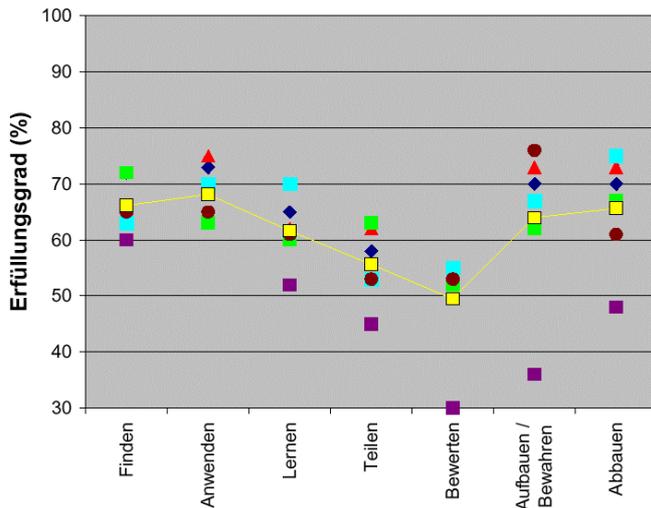


Das Team einigte sich dann darauf, die Schritte "Einen Beitrag leisten" und "Beurteilen (Assessment) von Wissen" im Detail weiterzubearbeiten.

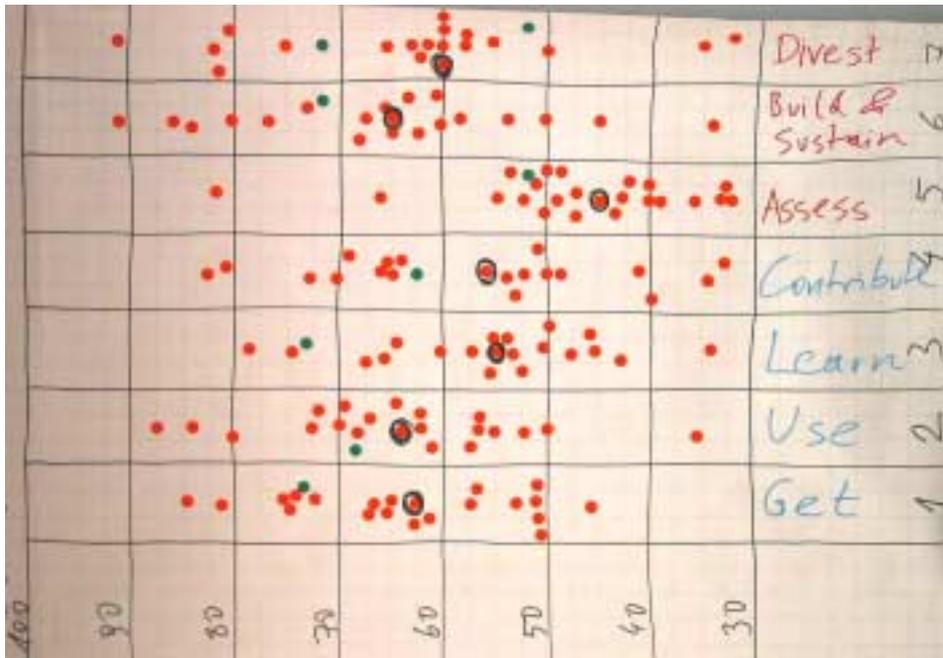
Interessant ist, dass die Verteilung der Prozentwerte pro Schritt quer über alle mir bisher bekannten Fälle etwa gleich verläuft.

Hier z.B. das Ergebnis der Diagnose im Bereich "Automotive" der "Saia-Burgess" (Gaby Frischknecht "Einführung von Wissensmanagement", Abschlussarbeit eduswiss, 2001)

**Wissensanalyse**



Und hier das Ergebnis einer Diagnose aller Teilnehmer aus unterschiedlichsten Firmen anlässlich eines Studientags (Dez. 2001) über Wissensmanagement des Ergänzungsstudiums "Führung und Management komplexer IT-Projekte" am Institut für Informatik der Universität Zürich (Medianwerte speziell gekennzeichnet):



## Workshop zum (Er)Finden von Aktionen für den Schritt "Einen Beitrag leisten"

Im Vorfeld erfolgte ein Aufruf an alle Projektleiter des PRMS, sich zur Teilnahme an diesen eineinhalb-tägigen Workshop zu melden. Aus den 16 Meldungen wählte der Leiter PRMS die zehn Teilnehmenden aus (dieses Vorgehen wurde bereits beim Aufruf bekanntgegeben).

Als Rahmen für den Teamprozess wählte ich Elemente aus "Spielend leicht im Team Lösungen erfinden (Playground for Team Solutions)", siehe: <http://www.korn.ch/team-process-modules>

Der Workshop startete um 17'00 in einem externen Seminarhotel mit einer **kurzen "Warm Up"-Phase** um auch mental anzukommen, den Raum einzunehmen und um einander einzeln und das Team als Ganzes wahrzunehmen. Nach **einer Rückbesinnung auf alles Bisherige** im Stil einer "Vernissage" starteten wir nach dem Abendessen mit der Bearbeitung der ersten Herausforderung: "Remove barriers to sharing" des Schritts "Einen Beitrag leisten". Die Teammitglieder lasen zunächst im Buch für sich die Einführung und das Fallbeispiel zu dieser Herausforderung. Dann sammelten sie Ideen zur Frage: **"Was sind hier (Remove barriers to sharing) unsere Chancen und Stärken?"** wobei die im Buch vorgeschlagenen Übungen („think about“) nicht im Detail bearbeitet wurden sondern nur als Denkanstoss dienten. Ganz bewusst wurde nach Chancen und Stärken, nicht nach Schwächen und Gefahren gefragt, um die oft "paralysierende" Problemsicht zu ersetzen durch eine lösungs- und ressourcenorientierte Sicht. Bereits Albert Einstein postulierte: "Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat".

Die Beiträge wurden auf Post It geschrieben und auf Flipcharts geklebt. Wir machten jetzt - im Gegensatz zum Vorgehen gemäss Buch - noch keine „Prioritization“.



Eine gemütliche Runde im "Abtkeller" rundete diesen ersten Halbttag ab.

Am folgend Morgen bearbeiteten zwei parallelen Gruppen nach demselben Vorgehen wie am Vorabend die Herausforderungen:

- > Link contribution to opportunity and advancement
- > Points of mutual benefit

(\*Withhold benefits from non-contributors" wurde gestrichen - Bestrafung wurde als ungeeignetes Mittel betrachtet)

Ergebnis waren pro Gruppe je ein Flip Chart voll mit Chancen und Stärken zu diesen beiden Herausforderungen.



Üblicherweise werden nach einer solchen Priorisierung jene "Dinge" weiterverfolgt, die möglichst weit rechts oben liegen. Meine Erfahrung damit ist, dass dann Dinge darunter sind, die zwar sehr wichtig und gut machbar sind - sich dann aber trotzdem keine Menschen finden, die sich dafür wirklich engagieren möchten. Die eigentliche Auswahl gestaltete ich daher als **Abstimmung "mit den Füßen"**:

Die Flipcharts mit den Chancen und Stärken zu den sieben Herausforderungen mit der höchsten Priorität (= jene im rechten oberen Quadranten) wurden im Workshopraum verteilt und jede Person musste sich zu jenem Flipchart (= Herausforderung) stellen, für welche sie mit mindestens einer zweiten Person Aktionen erfinden möchte.

Aus diesem Vorgehen ergaben sich **drei Teams** für die Herausforderungen:

- **Create dedicated roles that support the contribution process**
- **Time and space for contributions**
- **Transfer of tacit knowledge**

Auf der Basis der „Stärken und Schwächen“ zu diesen drei Herausforderungen und unter Beachtung der im Fieldbook genannten Vorschläge für Aktionen erfanden die drei Teams insgesamt 13 mögliche Aktionen.



Diese 13 Aktionen wurden im Plenum vorgestellt und nach ein paar Umsortierungen lagen schliesslich **11 Aktionen** vor.

Jede Person wurde jetzt mit 4 Klebepunkten ausgerüstet und kennzeichnete damit die für sie wichtigsten Aktionen.

Als **Aktionen mit den meisten Punkten** wurden zur Weiterbearbeitung diese gewählt:

- **„Knowledge Circles“**: PRMS-Leute sollen wie eine Community of Practice funktionieren mit spezifischen "Events": Kaffeepausen-Zirkel, Wissens-Basare, etc.
- **„Public De-briefing of Projects“**: Erfahrungen und Empfehlungen der Projektleiter werden in einem allen Projektleitern offenen Meeting diskutiert
- **„Installation of Facilitator Role“**: Organisator und Koordinator der KM-Aktivitäten

Für diese Aktionen wurden jetzt in drei parallelen Teams die **Substanz für die Work Package Descriptions auf Flipcharts** erarbeitet. Diese Arbeit war die Grundlage für die Erstellung der Work Package Descriptions (WPD) als Word-Dokumente in der bei Atraxis-Projekten üblichen Form nach dem Workshop.

Zusätzlich wurde eine Formulierung vorgeschlagen für den an den Leiter der PRMS zu richtenden **Request**: **„Give time to contribute“**.

**Als Ergebnis lagen am Abend des zweiten Tags Flipcharts mit der wichtigsten Substanz für die "Work Package Descriptions" der WM-Aktionen und ein ausformulierter Request vor. All das wurde dem dann anwesenden Leiter der PRMS vorgestellt.**

## Workshop zur Erarbeitung von Aktionen für "Beurteilen (Assessment) von Wissen"

Es war ein zweiter 1/2 bis 1 - tägiger Workshop mit drei mit strategischen Fragen vertrauten Teilnehmenden für Mitte September 2001 geplant. Dieser Workshop fiel den Ereignissen rund um die SAir Group zum Opfer.

### Implementation der definierten Aktionen

Bis zum Abbruch des Projektes auf Grund der Ereignisse rund um die SAir Group lagen folgende sichtbaren Ergebnisse vor:

- Workpackage „Knowledge Circles“:  
WPD genehmigt, Umsetzung gestartet.
- Workpackage „Public De-briefing of Projects“  
WPD „nur“ handschriftlich (ok vom Leiter der PRMS dazu vorhanden), dafür bereits das erste Mal am 6. September erfolgreich umgesetzt.
- Workpackage „Installation of Facilitator Role“  
WPD genehmigt, Rolle mit einer Person besetzt, Umsetzung gestartet
- Request: „Give time to contribute“ akzeptiert, operativ umgesetzt und publiziert.  
Auszug aus der Publikation:

*Each PRMS employee is entitled to use up to 5% productive time for contributions to Knowledge Management activities as from September 2001.*

*What does this mean?*

*You can contribute to any of the initiatives indicated below or in other initiatives that you might consider interesting!. Contributions should be requested from the head of PSO in his role as as the "KM Facilitator". Contributions will be assessed and granted by the facilitator. A project number has been created to report the time that you spend towards a contribution as "productive time". Please note that this is only for reporting the time spent on a contribution, not the time spent participating in events!*

*Possible contributions:*

:

- **PL Forum**  
*Provide ideas for presentation topics and possible speakers*  
*Give presentations, e.g. project de-briefing at end of a project*
- **Community events**
  - *Informal PRMS presentations + discussions (~1 hour/month) e.g. over lunch*  
*Provide ideas for presentation/discussion topics*  
*Give a presentation/moderate discussion*
  - *PRMS Bazars (1-2 per year)*  
*Provide ideas*  
*Active participation (e.g. running a stand at the Bazar)*
- **Facilitate information**  
*Provide input / review:*
  - *People to people connections*
  - *People to content connections*
  - *Newcomers process with emphasis on Project Leaders*
  - *Historical Projects documentation DB*
  - *Project Management Tools repository*
  - *IT Project Management: templates/guidelines/examples*

## Reflexion des Arbeitsprozesses

Erleichternd war, dass alle gewohnt sind, Information schriftlich rasch aufzunehmen.

Hilfreich waren die langen Zeitspannen zwischen Einführungspräsentation (Bewusstsein für Wissensmanagement schaffen) – Diagnose – Workshop. So konnte die „personenorientierte“ und „systemische“ Sicht des WM (H. Willke, "Systemisches Wissensmanagement" UTB 1998) im Gegensatz zu der bis anhin eher auf die IT-Technik zentrierten Sicht „verinnerlicht“ werden.

Unverzichtbar ist ein professionelles Coaching des Teamarbeitsprozesses.

### Änderungen gegenüber dem Vorgehen laut Fieldbook:

- Die Think abouts wurden bloss als Denkanstoss benutzt (sie haben sich bei früheren Workshops bei der Teamarbeit als eher "schwerfällig" erwiesen)
- Es wurde der Fokus auf CHANCEN und STAERKEN gelegt, nicht auf Probleme (diese wurden bewusst nicht thematisiert).
- Die Priorisierung erfolgte nicht mit Zahlenwerten jeweils pro Herausforderung sondern gesamthaft und graphisch in Form eines Rasters (Needs x quick wins)
- Nach der Priorisierung wurden jene Herausforderungen ausgewählt, wofür sich Personen engagieren wollten („Abstimmung mit den Füßen“)
- Die Aktionen wurden grob erfunden, daraus wurden nochmals jene ausgewählt, für die detailliertere Beschreibungen (detaillierter als im Buch vorgesehen) erarbeitet wurden. Die Vorgaben im Buch („Agenda for Action“) dienten dabei bloss als Denkanstösse.

### Praktikabilität:

- In dieser abgeänderten Form gelang es, aus der nahezu unerschöpflichen Menge von möglichen Aktionen jene herauszukristallisieren, die als erste Schritte am besten (nachhaltig und schnell wirksame „Keimzellen“ für weitere Aktionen) geeignet sind
- Schwierig und als „Umweg“ wurde die Priorisierung der Herausforderungen empfunden, da es schwer war, sie begrifflich klar zu trennen. Im Nachhinein betrachtet wäre es nützlicher gewesen, sofort nach dem Sammeln von Stärken und Chancen aus diesen direkt denkbare Aktionen zu erfinden und diese Aktionen (und nicht die begrifflich schwer verständlichen Herausforderungen) zu priorisieren.
- Das Buch als solches gibt gute Anstösse für Aktionen
- In einem 1 bis 1,5 tägigen Workshop kann nur ein einziger „Schritt“ behandelt werden – der Arbeitsprozess verbraucht viel Energie!

## Beurteilung / Bewertung des Projektes

Insgesamt, bis zum "Abbruch aus höherer Gewalt", war es eine Erfolgsgeschichte.

Die **Erfolgsfaktoren** dafür waren:

- **pragmatischer Ansatz** mit Fokus auf einzelne realistische Schritte
- **keine „Gesamtlösung“ und „Gesamtkonzeption“ als Voraussetzung gefordert** → keine „abgehobenen“ Diskussionen und „Religionsstreits“
- **permanenter Einbezug aller Interessierten**, und rasche Delegation von Aktionen und Verantwortung an die jeweilige operative Ebene
- der für die Organisationseinheit **verantwortlicher Manager stand voll dahinter** und zeigte das immer wieder
- der Erfolg der WM-Aktionen war **Teil der Jahresziele** dieses Managers
- **Budget** (1% des Personalkapazität der Organisationseinheit) war dafür **bewilligt**